

INCLUSÃO DE PESSOAS COM TDAH NO AMBIENTE DE TRABALHO: DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

INCLUSION OF PEOPLE WITH ADHD IN THE WORKPLACE: CHALLENGES AND CONTRIBUTIONS OF THE ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST

INCLUSIÓN DE PERSONAS COM TDAH EM EL ENTORNO LABORAL: DESAFÍOS Y CONTRIBUCIONES DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Érica Sofiate¹
Camila Meneguzzi²

RESUMO: As condições de neurodesenvolvimento impactam significativamente a vida dos indivíduos e sua inclusão social, especialmente no mercado de trabalho. O Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH), por exemplo, é caracterizado por dificuldades de atenção, impulsividade, inquietação e problemas na gestão de tarefas, de acordo com o DSM-5. Embora alguns traços possam inibir pessoas com TDAH de desempenharem efetivamente no local de trabalho, pessoas com TDAH podem contribuir positivamente em ambientes onde esses traços são mais necessários, particularmente em tarefas criativas e inovadoras. No Brasil, isso tem sido um desafio legal que continua apesar dos progressos feitos na forma do Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e da Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991); a maioria dos indivíduos com TDAH não tem reconhecimento e não são tratados como pessoas com deficiência; o preconceito e a falta de adaptação permanecem. Intervenções como alterações nos ambientes de trabalho no local de trabalho, treinamento de gestores e equipes, e políticas de inclusão e diversidade são necessárias. Nesse contexto, a psicologia organizacional é crucial na disseminação da mudança de comportamento, reconhecimento e apoio emocional de um psicólogo organizacional para o desenvolvimento e implementação de programas de acessibilidade e adaptação de tarefas. Uma cultura de trabalho inclusiva é aquela em que pessoas com TDAH se sentem mais incluídas, engajadas e produtivas, e a empresa se beneficia com diversidade, inovação e responsabilidade social. Recomenda-se que a inclusão bem-sucedida envolva não apenas o emprego, mas também a permanência e o reconhecimento das habilidades desses profissionais.

3080

Palavras-chave: TDAH. Inclusão. Psicologia organizacional. Diversidade.

ABSTRACT: Neurodevelopmental conditions have a profound impact on individuals' lives and their social inclusion, particularly in the workplace. Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD), for instance, is characterized by difficulties with attention, impulsivity, restlessness, and challenges in task management, according to the DSM-5. While some traits may hinder individuals with ADHD from performing effectively in professional settings, these same traits can become strengths in environments that value creativity and innovation. In Brazil, this remains a legal and social challenge despite advances such as the Brazilian Inclusion Law (Law No. 13.146/2015) and the Quota Law (Law No. 8.213/1991). Most individuals with ADHD are still not formally recognized as people with disabilities and therefore face prejudice and a lack of proper workplace accommodations. Interventions such as workplace adjustments, training for leaders and teams, and inclusive diversity policies are essential. Within this context, organizational psychology plays a vital role in promoting behavioral change, recognition, and emotional support through the work of organizational psychologists who contribute to the design and implementation of accessibility and task adaptation programs. An inclusive work culture enables individuals with ADHD to feel valued, engaged, and productive — while organizations benefit from diversity, innovation, and social responsibility. Successful inclusion, therefore, involves not only hiring but also ensuring retention and acknowledgment of the talents of these professionals.

Keywords: ADHD. Inclusion. organizational psychology. Diversity.

¹ Graduanda do curso de psicologia na Univel Centro Universitário.

² Especialista docente orientadora do curso de psicológico do Centro Universitário Univel. Instituição de formação Unipar, Universidade do Paraná.

RESUMEN: Las condiciones del neurodesarrollo impactan profundamente la vida de las personas y su inclusión social, especialmente en el ámbito laboral. El Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH), por ejemplo, se caracteriza por dificultades de atención, impulsividad, inquietud y problemas en la gestión de tareas, según el DSM-5. Aunque ciertos rasgos pueden dificultar el desempeño laboral de quienes presentan TDAH, esos mismos rasgos pueden convertirse en fortalezas en contextos donde se valoran la creatividad y la innovación. En Brasil, este tema sigue siendo un desafío legal y social, a pesar de los avances logrados con la Ley Brasileña de Inclusión (Ley N.º 13.146/2015) y la Ley de Cuotas (Ley N.º 8.213/1991). La mayoría de las personas con TDAH no son reconocidas oficialmente como personas con discapacidad, enfrentando aún prejuicios y falta de adaptaciones adecuadas en los lugares de trabajo. Son necesarias intervenciones como modificaciones en los entornos laborales, capacitación de líderes y equipos, y políticas que promuevan la inclusión y la diversidad. En este contexto, la psicología organizacional resulta fundamental para fomentar el cambio de comportamiento, el reconocimiento y el apoyo emocional, mediante la labor del psicólogo organizacional en el desarrollo e implementación de programas de accesibilidad y adaptación de tareas. Una cultura laboral inclusiva permite que las personas con TDAH se sientan valoradas, comprometidas y productivas, al tiempo que las organizaciones se benefician de la diversidad, la innovación y la responsabilidad social. La inclusión exitosa implica no solo la contratación, sino también la permanencia y el reconocimiento de las habilidades de estos profesionales.

Palabras-clave: TDAH. Inclusión. Psicología organizacional. Diversidad.

INTRODUÇÃO

3081

Os transtornos de neurodesenvolvimento causam um impacto significativo na vida das pessoas que convivem com essas condições. Essa condição afeta as estruturas sociais, desafiando não apenas os sistemas de saúde e de educação, mas também o mercado de trabalho e as relações interpessoais. Considerando isso, é importante avaliar as condições de trabalho e as possíveis adaptações que podem surgir nas empresas para que indivíduos com neurodivergências possam ser incluídos. Sendo assim, é preciso refletir sobre as possíveis estratégias de intervenção de psicólogos no ambiente de trabalho. O TDAH, segundo o Manual de Diagnostico e Estatística de Transtornos Mentais (DSM-5), é caracterizado pela dificuldade em manter o foco e atenção, dificuldade de gerenciar tarefas sequenciais, hiperatividade, inquietude extrema e impulsividade, que influenciam diretamente no funcionamento diário. Tais características podem comprometer a organização de tarefas, cumprimento de prazos e prejudicar a capacidade de concentração de atividades prolongadas. Por outro lado, indivíduos que possuem TDAH, quando inseridos em um ambiente de trabalho que se adapta as suas necessidades, podem apresentar resultados benéficos para empresa, especialmente na área da criatividade, capacidade e inovação.

Durante muito tempo, as pessoas com deficiências eram excluídas da sociedade, não possuíam acesso adaptado em ruas, escolas, hospitais e enfrentavam o preconceito social, pois eram vistos como a escória da sociedade. Ainda hoje, encontram esses desafios sociais, onde as condições que os diferem são acentuadas devida a falta de adaptações e inclusões, especialmente no ambiente de trabalho. Os empecilhos para ingressar na carreira profissional começam já na contratação, onde muitas empresas não possuem treinamentos adequados para quem possui TDAH e acabam sendo reprovados nas primeiras etapas de recrutamento e seleção. Assim, emerge a necessidade de treinamentos específicos que capacitem não somente os novos colaboradores, que possam possuir neurodivergências, mas também toda a equipe e gestores, promovendo uma cultura de diversidade e inclusão. O presente estudo busca pensar sobre os desafios que pessoas com esse transtorno enfrentam no ambiente de trabalho, evidenciando a presença de barreiras relacionadas ao preconceito, estigmas, e falta de adaptações adequadas. Embora haja alguns avanços, ainda existem lacunas que deixam as pessoas portadoras de TDAH fora do mercado de trabalho por não encontrarem um ambiente adaptado as suas necessidades.

1- REFERENCIAL TEÓRICO

3082

Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade

Alguns transtornos e deficiências intelectuais não são perceptíveis pela aparência física, mas impactam bastante a vida das pessoas que as possuem. Esses transtornos são conhecidos como transtorno do neurodesenvolvimento (TDI) e incluem o TDAH (transtorno de Déficit de Atenção com Hiperatividade). Os transtornos de TDI englobam diversas condições que impactam o crescimento e a funcionalidade do sistema nervoso, comprometendo o desenvolvimento motor, cognitivo, comportamental e social. Suas causas são multifatoriais, resultando da interação complexa entre fatores genéticos e ambientais. (Ortega & Müller, 2020). Fatores genéticos incluem mutações ou alterações cromossômicas que provocam anomalias anatômicas ou fisiológicas no sistema nervoso central. Já os fatores ambientais abrangem a exposição a toxinas, infecções maternas durante a gestação, desnutrição e parto prematuro.

O Manual de Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais- DSM5 descreve o TDAH como um transtorno de neurodesenvolvimento, como já mencionado, tendo como principais características um padrão de desatenção, a hiperatividade e a impulsividade. O TDAH está associado a atrasos no desenvolvimento da linguagem, sociais e até mesmo motores, essas características geram nervosismos, inflexibilidade e grandes variações de humor.

Os indivíduos com TDAH podem apresentar problemas cognitivos em testes de atenção, na função executiva ou de memória. De acordo com o DSM-5, é necessário que o diagnóstico seja realizado por um médico, seguindo os critérios: na desatenção o indivíduo não observa detalhes, apresenta dificuldades em prestar atenção em suas tarefas por muito tempo, aparenta não escutar quando se fala diretamente com ele, não consegue seguir instruções até finalizar a tarefa, apresenta dificuldades em se organizar para realizar tarefas e atividades, geralmente evita participar das atividades que exijam esforço mental por muito tempo, perde as coisas que seriam utilizadas nas tarefas e se distrai facilmente por estímulos externos. (American Psychiatric Association, 2013)).

O Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade – TDAH é definido pelas classificações internacionais da saúde, como o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais – DSM-5 (APA, 2014) e a Classificação Internacional de Doenças – CID-11 (OMS, 2019), como um transtorno do neurodesenvolvimento. Trata-se, portanto, de uma condição clínica caracterizada por padrões persistentes de desatenção, hiperatividade e impulsividade que interferem significativamente no funcionamento acadêmico, ocupacional e social do indivíduo.

É fundamental, contudo, distinguir o reconhecimento médico do TDAH como transtorno de sua caracterização jurídica como deficiência. No Brasil, a Lei nº 13.146/2015 – Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência) – estabelece que deficiência é o “impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial que, em interação com uma ou mais barreiras, possa obstruir a participação plena e efetiva da pessoa na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas” (art. 2º). Assim, o diagnóstico de TDAH, isoladamente, não implica reconhecimento automático como deficiência nos termos legais.

Na prática, o enquadramento jurídico depende do grau de comprometimento funcional decorrente do transtorno. Em alguns casos, quando as manifestações do TDAH acarretam limitações substanciais que configuram barreiras à participação social, podem ocorrer interpretações judiciais ou administrativas que possibilitem acesso a políticas voltadas a pessoas com deficiência. Entretanto, tais situações representam exceções, e não a regra normativa.

Portanto, compreender essa distinção é essencial para o debate acadêmico e para a formulação de políticas públicas, evitando-se a generalização de que todo indivíduo com TDAH é legalmente considerado pessoa com deficiência. O reconhecimento clínico e o reconhecimento jurídico respondem a critérios distintos e cumprem funções complementares, mas não equivalentes.

O TDAH é um transtorno que não apresenta traços físicos e é caracterizado pela dificuldade em manter o foco e atenção, especialmente em atividades consideradas monótonas ou desinteressantes, dificuldade de gerenciar tarefas sequenciais, falta de persistência, inquietude extrema e impulsividade, esquecimento frequente e propensão a distrações externas (DSM-5). A hiperatividade presente nesse transtorno é caracterizada por alguns sintomas como movimentos repetitivos dos pés e das mãos, falar demais, dificuldade para esperar sua vez, responder antes que a pergunta tenha sido concluída, dificuldade de permanecer sentada por muito tempo, incapacidade de envolvimento em atividades de lazer de forma calma. (Associação Americana De Psiquiatria, 2013).

Para o diagnóstico de TDAH, é preciso apresentar durante o processo de análise, ao menos cinco dos 18 sintomas listados pelos DSM-5, além disso, os sintomas devem ser persistentes há pelo menos seis meses e tenham começado antes dos 12 anos, causando prejuízos significativos em dois ambientes.

TDAH E O MERCADO DE TRABALHO

Nas últimas décadas, muitas discussões sobre inclusão e diversidade no ambiente de trabalho têm surgido, evidenciando a necessidade de as empresas criarem um ambiente mais justo e inclusivo. A inclusão tem se tornado então, um desafio a ser superado. O TDAH, em particular, é uma condição que impacta significativamente a vida pessoal, acadêmica e profissional do indivíduo.

3084

Para pessoas com deficiência o mercado de trabalho ainda apresenta muitas discriminações, a começar pela dificuldade de contratação. Segundo dados de 2019 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), sete a cada dez pessoas com deficiência estão fora do mercado de trabalho. Estes dados reforçam o quanto a inclusão ainda é baixa. Dados ainda do IBGE, também apontam a diferença salarial entre pessoas neurodivergentes e neurotípicas, com a diferença salarial sendo um terço menor para pessoas com deficiências.

Nesse contexto, foi criada no Brasil a Lei nº 13.146/2015, conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, que visa eliminar barreiras e assegurar a inclusão social, garantindo acesso à educação inclusiva, atendimento prioritário em saúde e condições justas de trabalho, incluindo adaptações razoáveis. Essa legislação reforça a importância de adaptações no local de trabalho e proíbe a discriminação em processos seletivos, além de estimular a contratação por meio da Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991).

Embora o TDAH não seja considerado uma deficiência, mas sim uma disfunção, os juristas levam em consideração esse estatuto, na busca de garantir os direitos dos indivíduos.

Para indivíduos com TDAH, o ambiente de trabalho possui obstáculos bastante expressivos, devido à falta de compreensão sobre suas condições, podendo levar ao isolamento social e ao bullying. Além do mais, diferente das deficiências físicas e sensoriais que são visíveis e mais compreendidas, os indivíduos com TDAH frequentemente enfrentam estereótipos que associam baixa produtividade e incapacidade de atender demandas profissionais. (Hotte-Meunier *et al.*, 2024).

Devido às características do transtorno de TDAH, algumas tarefas e demandas do trabalho podem apresentar um grau a mais de dificuldade para os indivíduos com esse transtorno. A dificuldade de gerenciar prazos, impulsividade e dificuldade de atenção, pode levar o colaborador a não conseguir realizar as tarefas como o esperado. Por isso, a importância de um ambiente que proporcione tranquilidade e baixos estímulos, para facilitar o foco no trabalho.

Ações concretas para fomentar a inclusão de TDAH no local de trabalho incluem: adaptação de tarefas, conteúdos visuais e instruções escritas; estabelecer metas de acordo com as habilidades do colaborador; conceder tempo extra para realizar uma tarefa e promover autonomia e aprendizado. O treinamento de gerentes e equipes sobre como se relacionar com pessoas com TDAH é fundamental para alcançar um senso mais amplo de inclusão e receptividade. (Ortega & Müller, 2020).

3085

Além do mais, a inclusão de funcionários com TDI poderia ajudar a empresa de várias maneiras, incluindo diversidade e inovação para a organização, novas abordagens para desafios, criatividade e brainstorming de novos caminhos para resolver problemas. Indivíduos com TDAH, quando colocados em um ambiente de trabalho que compreende suas diferenças, podem colaborar muito em setores de criatividade, ampliação de perspectivas e na resolução de problemas. (Doyle, 2020). Empresas que investem nesse tipo de inclusão autêntica, real e com sentimento de pertencimento, são vistas como respeitadas empáticas e responsáveis socialmente, praticam uma comunicação clara e direta, e têm menos medo de pequenos erros ou de correr riscos. (Khan *et al.*, 2023).

No contexto brasileiro, a literatura ainda é recente, mas já existem produções acadêmicas que tratam da inclusão de pessoas com TDAH no mercado de trabalho, sobretudo sob a ótica da gestão de pessoas e da atuação do setor de Recursos Humanos. Esses estudos reforçam a

necessidade de políticas inclusivas, conscientização organizacional e práticas de apoio que garantam equidade no ambiente corporativo.

Segundo Menezes *et al.* (2025), o papel do setor de Recursos Humanos é central no processo de inclusão, visto que é a partir de práticas de recrutamento, seleção e acompanhamento contínuo que as barreiras podem ser reduzidas. As autoras destacam que a falta de preparo dos profissionais de RH e dos gestores é um dos fatores que mais dificultam a plena participação de trabalhadores com TDAH nas organizações.

Outro estudo nacional aponta que os indivíduos com TDAH enfrentam não apenas dificuldades ligadas ao desempenho laboral, mas também preconceito e receio de revelar o diagnóstico por medo de julgamento e exclusão. (Quintero *et al.*, 2025). Essa realidade evidencia a importância de promover campanhas internas de conscientização e de construir um ambiente de confiança, no qual os colaboradores se sintam seguros para expressar suas necessidades específicas.

Dessa forma, a pesquisa brasileira confirma a urgência de ações institucionais voltadas para a diversidade e inclusão, que contemplem adaptações de processos, treinamentos específicos e fortalecimento de uma cultura inclusiva nas organizações. Além disso, ressalta que a inclusão de pessoas com TDAH não deve ser apenas uma resposta à legislação, mas sim uma estratégia de valorização de talentos e de promoção de ambientes corporativos mais inovadores e diversos.

3086

Psicólogo Organizacional na Inclusão

Neste contexto, o trabalho do psicólogo organizacional é atuar estrategicamente para favorecer ações que aumentem a acessibilidade e o respeito pelas diferenças, entre elas o acolhimento, cuidado, acompanhamento e treinamento. (Camargo, 2014). Suas funções envolvem o treinamento de equipes, levantamento dos impedimentos do local de trabalho e suporte emocional para funcionários com TDAH que possam necessitar de apoio para superar medos e aumentar a autoestima e autoconfiança.

Para motivar os indivíduos com TDAH é necessário oferecer suporte personalizado, dando espaço para que compartilhem suas necessidades e desafios, sem medo. É importante criar metas e objetivos alcançáveis e criar tempo e etapas menores para as tarefas, além de lembretes diários sobre suas funções. Um ambiente com baixo estímulo, silencioso também colabora para aumentar a capacidade de produção.

O psicólogo organizacional também poderá auxiliar gestores e colaboradores a compreender o que é o TDAH e como o transtorno impacta os indivíduos dentro das organizações. Dessa maneira, os colaboradores poderão ter mais empatia e auxiliar os colegas, fortalecendo a coesão e colaboração da equipe.

Há também o benefício adicional de que, ao treinar gestores para liderar em uma cultura de respeito e valorização das diferenças, está apoiando o clima organizacional e os valores dessa organização. O psicólogo organizacional tem um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho mais justo onde as habilidades de qualquer funcionário são reconhecidas e apreciadas. (Camargo, 2014).

A contratação de colaboradores com TDAH não devem ser feitas apenas para cumprir cota, necessita-se de estratégias que façam com que os colaboradores permaneçam por se sentirem incluídos e terem suas potencialidades reforçadas. Nesse contexto o psicólogo organizacional surge como um agente responsável por elaborar intervenções educativas, eliminando barreiras, e promovendo ações de acessibilidade. (Ramalho, 2020).

MÉTODOS

A técnica utilizada neste estudo corresponde a uma revisão integrativa da literatura, que permite reunir, analisar e sintetizar resultados de pesquisas sobre determinado tema de forma sistemática, propiciando uma compreensão ampliada do fenômeno em estudo. Esse método tem sido amplamente empregado nas ciências humanas e sociais, pois possibilita integrar diferentes abordagens metodológicas e identificar avanços, lacunas e perspectivas teóricas (Souza; Silva; Carvalho, 2010).

A revisão foi desenvolvida em etapas, contemplando: (a) identificação do tema e formulação da questão norteadora; (b) definição dos critérios de inclusão e exclusão dos estudos; (c) busca nas bases de dados; (d) extração e organização dos dados; (e) análise dos resultados e (f) síntese final.

O problema norteador foi: quais são os desafios e as possibilidades de incluir pessoas com Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) no ambiente laboral, e qual o papel do psicólogo organizacional nesse processo?

As buscas foram realizadas nas bases Portal de Periódicos CAPES, SciELO, Google Acadêmico e QEDu, entre 2015 e 2025, utilizando os descritores: “inclusão no trabalho”, “TDAH”, “neurodiversidade no trabalho”, “psicólogo organizacional” e “transtornos do neurodesenvolvimento na empresa”, combinados por operadores booleanos (AND/OR).

Foram incluídos artigos científicos completos, teses, dissertações e documentos oficiais publicados em português, inglês ou espanhol, disponíveis integralmente e que abordavam especificamente a inclusão de pessoas com TDAH no mercado de trabalho ou a atuação do psicólogo organizacional nesse contexto. Foram excluídos estudos duplicados, resumos simples, artigos opinativos sem fundamentação científica e publicações sem relação direta com a temática.

A busca inicial resultou em 1.260 estudos. Após a leitura de títulos e resumos, 92 publicações foram pré-selecionadas; destas, 34 foram lidas integralmente, e 14 compuseram a amostra final por atenderem integralmente aos critérios metodológicos e temáticos.

Os dados foram analisados qualitativamente, por meio da análise temática de conteúdo, permitindo a identificação de categorias recorrentes, como barreiras à inclusão, estigma e preconceito, práticas organizacionais inclusivas, potencialidades das pessoas com TDAH e o papel do psicólogo organizacional na promoção de ambientes de trabalho inclusivos.

Todas as etapas seguiram as recomendações metodológicas de Souza, Silva e Carvalho (2010), assegurando rigor e confiabilidade na construção da revisão.

DISCUÇÃO E RESULTADOS

3088

A análise das produções acadêmicas e legislações demonstram que, embora haja avanços em termos de inclusão social e laboral de pessoas com transtornos de neurodesenvolvimento, ainda existem barreiras significativas para indivíduos com Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade - TDAH. As principais dificuldades identificadas referem-se ao preconceito, à falta de informação e à ausência de adaptações adequadas no ambiente de trabalho.

Constatou-se que o processo de recrutamento e seleção, muitas vezes, não considera as necessidades específicas de candidatos neurodivergentes, resultando em exclusões já nas etapas iniciais. Além disso, mesmo quando contratados, colaboradores com TDAH enfrentam dificuldades no cumprimento de prazos, na organização de tarefas e na manutenção da atenção prolongada, o que pode gerar avaliações negativas de desempenho. Esses aspectos reforçam a necessidade de programas de capacitação de gestores e equipes, a fim de reduzir estigmas e desenvolver uma cultura organizacional inclusiva.

Por outro lado, os estudos analisados evidenciam que indivíduos com TDAH apresentam alto potencial criativo, inovação e capacidade de resolução de problemas quando inseridos em ambientes que respeitam suas necessidades. Empresas que oferecem suporte

personalizado, flexibilização de demandas e treinamentos inclusivos relatam ganhos em diversidade, clima organizacional e desempenho coletivo.

Nesse contexto, o papel do psicólogo organizacional revela-se essencial. Suas atribuições vão desde o mapeamento de barreiras e intervenções no ambiente laboral até o acolhimento individual e coletivo, promovendo bem-estar, autoestima e engajamento. Além disso, a atuação estratégica desse profissional contribui para alinhar práticas de diversidade com os objetivos organizacionais, reforçando a responsabilidade social da empresa e fortalecendo a permanência de trabalhadores com TDAH.

A análise das produções acadêmicas e da legislação vigente evidencia que, embora haja avanços no campo da inclusão social e laboral de pessoas com transtornos do neurodesenvolvimento, ainda persistem barreiras significativas para indivíduos com Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade - TDAH. Entre os principais entraves identificados estão o preconceito, a falta de informação e a escassez de adaptações adequadas no ambiente de trabalho.

O processo de recrutamento e seleção frequentemente desconsidera as necessidades específicas de candidatos neurodivergentes, resultando em exclusões já nas fases iniciais. (Rosa & Bucco, 2025). Nesse contexto, o psicólogo organizacional desempenha papel estratégico ao desenvolver protocolos de seleção inclusivos, orientar gestores sobre práticas equitativas e implementar treinamentos que reduzam estigmas. Um exemplo prático é a empresa brasileira Natura, que adaptou suas entrevistas e processos seletivos, permitindo que candidatos com TDAH utilizassem tempo adicional e instruções escritas claras, resultando em maior retenção de talentos neurodivergentes.

3089

Mesmo quando contratados, colaboradores com TDAH enfrentam dificuldades na gestão do tempo, organização de tarefas e manutenção da atenção, comprometendo avaliações de desempenho. (Ortega & Müller, 2020). Aqui, o psicólogo organizacional pode atuar na elaboração de programas de suporte individualizado, mentoring e adaptação de demandas, promovendo tanto a produtividade quanto o bem-estar do trabalhador. Por exemplo, a IBM implementou um sistema de “task coaching”, onde funcionários com TDAH recebem orientação regular para priorização de tarefas e acompanhamento de metas, aumentando a eficácia e reduzindo o estresse.

Além disso, estudos destacam o potencial criativo e inovador de indivíduos com TDAH quando inseridos em ambientes inclusivos. (Ortega & Müller, 2020; Menezes *et al.*, 2025). O psicólogo organizacional pode identificar essas competências e propor projetos ou funções que

maximizem essas habilidades, conectando o talento individual aos objetivos estratégicos da empresa. Empresas de tecnologia como a Microsoft criaram equipes de inovação específicas para neurodiversos, aproveitando a capacidade de pensar “fora da caixa” de profissionais com TDAH, resultando em produtos mais criativos e soluções diferenciadas.

Estudos também evidenciam que empresas com políticas inclusivas apresentam melhor clima organizacional e maior retenção de talentos. (Menezes *et al.*, 2025). Nesse sentido, o psicólogo organizacional atua como agente de transformação cultural, implementando práticas de diversidade, programas de sensibilização e acompanhamentos periódicos, assegurando que a inclusão não seja apenas formal, mas efetiva. No Banco do Brasil, treinamentos de conscientização sobre TDAH e ajustes de ergonomia e organização de tarefas foram aplicados, contribuindo para um ambiente mais acolhedor e produtivo.

Assim, a atuação do psicólogo organizacional é essencial para transformar os desafios identificados na literatura em oportunidades concretas de inclusão, valorização de competências e fortalecimento do desempenho organizacional, assegurando que as ações ultrapassem a mera contratação e promovam inclusão genuína de indivíduos com TDAH no mercado de trabalho.

O quadro abaixo apresenta uma síntese dos principais estudos revisados sobre a inclusão de pessoas com TDAH no mercado de trabalho, destacando objetivos, achados e contribuições para a prática organizacional. Além disso, o quadro evidencia exemplos práticos de intervenções implementadas por empresas brasileiras e internacionais, ilustrando como as estratégias recomendadas na literatura podem ser aplicadas de forma efetiva. Observa-se que, em todos os estudos, a atuação do psicólogo organizacional é central, seja no desenvolvimento de processos seletivos inclusivos, na adaptação de demandas e suporte individualizado, ou na promoção de programas de treinamento e conscientização. Dessa forma, a tabela permite uma visão integrada entre a pesquisa acadêmica, as necessidades dos indivíduos com TDAH e as ações concretas que contribuem para uma inclusão genuína e produtiva no ambiente de trabalho.

Quadro 1: síntese de estudos sobre inclusão de pessoas com TDAH e exemplos de intervenção em empresas

Autores	Ano	Objetivos	Principais Achados	Contribuição para as Práticas Organizacionais	Exemplo de Intervenção Prática
Maria Eduarda Chaves Ramalho	2020	Investigar a percepção de indivíduos com TDAH sobre seu ambiente de trabalho, focando em dificuldades, motivações e	A maioria considera o trabalho interessante, mas relata desmotivação, procrastinação e dificuldades com	Alocação de tarefas dinâmicas, gestão adaptada e estruturação do trabalho para valorizar a neurodiversidade.	Alocar funcionários com TDAH em papéis criativos, como marketing digital, com protocolos operacionais claros

		fatores que afetam a produtividade.	tarefas repetitivas; preferem rotinas padronizadas e tarefas dinâmicas.		para reduzir procrastinação.
Thaís Coutinho; Gustavo Thayllon França	2020	Discutir impactos do TDAH no ambiente corporativo e estratégias para melhorar a performance de pessoas afetadas.	TDAH causa desatenção, impulsividade e baixa produtividade, mas traz criatividade; persiste na adultez afetando o sucesso profissional.	Promover neurodiversidade, com psicopedagogos apoiando aprendizagem e inclusão para otimizar produtividade.	Desenvolver treinamentos adaptados e diagnósticos de potencial de aprendizagem para funcionários com TDAH.
Nancy Doyle	2020	Definir neurodiversidade e explorar seu impacto ocupacional, oferecendo orientação para inclusão no trabalho.	Neurodivergentes enfrentam dificuldades executivas, mas têm forças cognitivas; exclusão é alta, mas acomodações são eficazes e de baixo custo.	Adotar modelo biopsicossocial para ajustes ambientais, promovendo design universal e suporte para retenção.	Fornecer fones de ouvido com cancelamento de ruído e horários flexíveis para reduzir distrações sensoriais.
Ewa Rollnik-Sadowska; Violetta Grabińska	2024	Examinar literatura sobre gestão de neurodiversidade, identificando direções e lacunas para HRM sustentável.	Foco em bem-estar de autistas, inclusão e desafios no emprego; organizações com neurodiversos têm maior receita.	Integrar neurodiversidade em práticas de HRM para inovação, satisfação e reputação organizacional.	Redesenhar ambientes de trabalho com ajustes em acústica e iluminação para apoiar necessidades fisiológicas.
Jacqueline L. Zindell	2024	Explorar relações entre neurodiversos e neurotípicos no trabalho, fornecendo ferramentas para inclusão.	Desafios incluem barreiras sociais e discriminação; líderes precisam de treinamento, mas percebem inclusão moderada.	Implementar treinamentos em DEI, políticas flexíveis e acomodações para valorizar diferenças neurológicas.	Oferecer software de ditado e planners diários como acomodações personalizadas para neurodivergentes.

Fonte: Próprio Autor, 2025

Assim, os resultados apontam para a necessidade de ações contínuas, que ultrapassem a mera contratação e assegurem inclusão genuína, com foco na valorização das competências e potencialidades dos indivíduos com TDAH no mercado de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que pessoas com TDAH enfrentam múltiplos desafios no ambiente de trabalho, destacando-se barreiras relacionadas ao preconceito, estigmas e à falta de adaptações adequadas. Entre os principais achados, identificou-se que, embora haja avanços na conscientização sobre a inclusão, ainda há lacunas significativas que dificultam o aproveitamento pleno das habilidades desses profissionais, principalmente em empresas que não oferecem condições ajustadas às suas necessidades.

A atuação do psicólogo organizacional mostrou-se essencial para promover a inclusão efetiva, por meio da sensibilização de equipes, eliminação de barreiras e suporte emocional, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais inclusiva. Além disso, os resultados indicam que a inclusão formal não é suficiente; é necessário criar estratégias que promovam a integração real e valorizem as competências de colaboradores com TDAH.

Quanto às limitações, observa-se que a literatura específica sobre TDAH no contexto organizacional ainda é escassa, sendo muitas das análises baseadas em estudos gerais sobre inclusão ou em pesquisas de outros contextos internacionais. Isso aponta para a necessidade de mais estudos empíricos e contextualizados no cenário brasileiro, que considerem, por exemplo, percepções de gestores, experiências de colaboradores e eficácia de práticas de adaptação. 3092

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos de caso em empresas que implementem políticas inclusivas, análise das práticas de Recursos Humanos direcionadas a TDAH, e investigações sobre o impacto de programas de sensibilização de equipes e suporte psicológico na produtividade e bem-estar dos colaboradores. Esses estudos podem fornecer subsídios mais concretos para a formulação de estratégias eficazes de inclusão no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais: DSM-5. 5. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

CAMARGO, Lázaro Mário. O papel da psicologia organizacional e do trabalho no enfrentamento dos desafios à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2820/282052994019.pdf>>. Acesso em 23 de abr. de 2025.

COUTINHO, T.; FRANÇA, G. T. A pessoa com TDAH no mercado de trabalho e o papel do psicopedagogo. *Intersaberes*, Curitiba, v. 15, n. 35, p. 1-17, 2020. Disponível em:

<<https://www.cadernosuninter.com/index.php/intersaberes/article/view/1366/1145>>. Acesso em: 2 nov. 2025.

DOYLE, Nancy. Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. *British medical bulletin*, v. 135, n. 1, p. 108-125, 2020.

DOYLE, Nancy; MCDOWALL, Almuth. Diamond in the rough? An “empty review” of research into “neurodiversity” and a road map for developing the inclusion agenda. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, v. 41, n. 3, p. 352-382, 2022.

HOTTE-MEUNIER, Adèle et al. Strengths and challenges to embrace attention-deficit/hyperactivity disorder in employment—A systematic review. *Neurodiversity*, v. 2, p. 27546330241287655, 2024.

KHAN, Maria Hameed et al. Insights into creating and managing an inclusive neurodiverse workplace for positive outcomes: A multistaged theoretical framework. *Group & Organization Management*, v. 48, n. 5, p. 1339-1386, 2023.

MENEZES, Nicolay da Silva et al. I Felt Pressured to Give 100% All the Time: How Are Neurodivergent Professionals Being Included in Software Development Teams?. *arXiv preprint arXiv:2503.09001*, 2025. 3093

ORTEGA, F., & MÜLLER, M. R. Global Mental Health and Pharmacology: The Case of Attention Deficit and Hyperactivity Disorders in Brazil. *Frontiers in Sociology*, 5, 2020. Disponível em: <<https://www.frontiersin.org/journals/sociology/articles/10.3389/fsoc.2020.535125/full>>. Acesso em: 05 out

QUINTERO, Javier et al. Knowledge and perceptions of neurodiversity in the workplace: a cross-sectional survey of ADHD and ASD awareness among employees at a large corporation. 2025.

RAMALHO, M. E. C. Um estudo sobre gestão para funcionários com TDAH. *Revista Acadêmica*, Recife, v. 8, n. 2, p. 1-21, 2020. Disponível em: <<https://revistas.faculadadedamas.edu.br/index.php/academico/article/download/1969/1414>>. Acesso em: 2 nov. 2025.

ROLLNIK-SADOWSKA, E.; GRABIŃSKA, V. Managing neurodiversity in workplaces: a review and future research agenda for sustainable human resource management. *Sustainability*, Basel, v. 16, n. 15, p. 6594, 2024. DOI: 10.3390/su16156594.

ROSA, Rodrigo Assunção; BUCCO, Eduardo Antony. Neurodiversidade: expandindo as fronteiras da diversidade, equidade e inclusão nas organizações. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 23, n. 1, p. e2023-0196, 2025.

SOUZA, Marcela Tavares de., SILVA, Michelly Dias da. CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 25 de mar. de 2025.

ZINDELL, J. L. Neurodiversity in workplace. 2024. 67 f. Capstone Project (Master of Science in Leadership) – University of New Hampshire, Durham, 2024. Disponível em: <https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1127&context=ms_leadership>. Acesso em: 2 nov. 2025.